

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE, UN BESOIN DE RENOUVELLEMENT (UNE ÉTUDE DE CAS)

Jean-Marie RAINVILLE, *Professeur titulaire à l'École de Relations Industrielles, Université de MONTREAL (*)*

RESUME :

L'auteur montre que le discours officiel que les dirigeants d'entreprise tiennent sur la communication est trahi par la réalité. Ce discours a pour but d'amener les travailleurs à lutter pour la préservation de leur emploi à l'époque de la concurrence internationale. La réponse à cet appel est positive à un point tel que le partage de l'information serait considéré comme un droit. C'est l'hypothèse qui se dégage de l'analyse comparative de deux études de cas.

MOTS-CLES :

Processus de communication, cohérence, droit à l'information.

SUMMARY :

The author shows how management's official position on communications is belied by the social reality. Management's intention is to encourage the workers to fight for the preservation of their jobs during a period of international competition. The response of workers to management's appeal has however been so positive that the sharing of information has come to be considered a right. This hypothesis emerges from the comparative analysis of these two case studies.

KEY-WORDS :

Communication process, consistency, right to be informed.

Cet exposé porte sur la question de la communication à l'intérieur de l'entreprise à l'époque de la globalisation des marchés. Avec l'avènement de la concurrence internationale, le rapport de l'individu à l'entreprise change de nature, car en plus d'être soumis à un patron, il l'est également à des forces économiques externes. Les dirigeants réagissent à cette situation en mettant en place des programmes de communication dans le but évident de développer la loyauté et la coopération du personnel.

En accord avec A. ETCHEGOYEN, nous dirons que la communication est dialogue, partage et interaction, communion et conflit (1). Elle suppose donc une certaine égalité

(*) H3C 3J7 MONTREAL.

(1) ETCHEGOYEN, Alain, *Les entreprises ont-elles une âme ?* Paris, Editions François Bourin, 1990.

sociale. Elle est le contraire d'une relation de pouvoir qui est fondée sur l'inégalité et l'exercice d'un contrôle.

Cependant, la réalité organisationnelle se prête beaucoup mieux à l'inégalité qu'à l'égalité, à la persuasion qu'au dialogue. Car il existe des forces structurelles qui abondent dans cette direction. Herbert A. SIMON démontre que les systèmes hiérarchiques sont d'une efficacité supérieure à tout autre système organisationnel, parce qu'ils servent premièrement, à transmettre des informations à des groupes et non aux personnes prises un à une, et deuxièmement, parce qu'ils permettent de rompre la relation entre la complexité de la tâche et la taille de l'organisation (2). Ces deux facteurs influent d'une façon déterminante sur la vitesse de transmission de l'information et sur celle de l'exécution du travail.

Néanmoins, de nos jours, la vitesse de réaction aux situations imprévues importe plus que la vitesse d'exécution, tel que le fait remarquer Antoine RIBOUD (3). Autrement dit l'information ascendante devient prioritaire et la solidarité, une valeur cardinale pour la gestion de l'entreprise. La rencontre de deux mondes, celui de la direction et celui de la base, est-elle possible ?

C'est sur cette question que nous nous sommes penché en étudiant le rapport existant entre le discours de la direction sur la communication et les pratiques qui l'accompagnent dans une entreprise de la région montréalaise éloignée (4). Nous avons ainsi interviewé des représentants de la direction à tous les niveaux hiérarchiques de même que des exécutants (5). Nous complétons cette analyse par des observations faites dans une entreprise de même taille, située dans la même ville et oeuvrant dans le même secteur industriel. Nous l'avons choisie parce qu'elle a été sélectionnée par le gouvernement du Québec pour en faire un modèle de sa politique de partenariat social entre les principaux acteurs sociaux. Nous terminerons en énonçant des hypothèses sur le devenir de la communication organisationnelle à partir de cette étude qui est de nature exploratoire.

Le programme de communication mis en place dans la première entreprise avait pour but d'introduire une nouvelle philosophie de gestion. Il était primordial pour la direction de rompre avec un passé parsemé de luttes et d'affrontements patronaux-syndicaux : lock-out de seize semaines en 1984 dans le but de changer l'organisation du travail en réduisant l'éventail des emplois ; grève de dix-sept semaines en 1987, où le syndicat a tenté de reprendre le terrain perdu en 1984 ; grève illégale d'une semaine en 1989, avec l'appui de l'opinion publique, pour exhorter la direction à enlever les minuteriers installés par la direction dans les machines distributrices de boissons gazeuses, technique de contrôle utilisée par la direction pour forcer les travailleurs à respecter leur temps de pause.

L'introduction du programme de communication a débuté juste après cette dernière grève par le recrutement d'un directeur du personnel, possédant une vaste expérience dans les méthodes de gestion fondées sur les relations humaines. Il a d'abord pris une série

(2) SIMON, Herbert A., *Le nouveau management*, Paris, Economica, 1980.

(3) RIBOUD, Antoine, *Modernisation et mode d'emploi*, Paris, Union Générale d'Éditions, 1987.

(4) Cette entreprise compte environ quatre cents employés et oeuvre dans le domaine de la machinerie industrielle. Elle est filiale d'une compagnie multinationale américaine.

(5) Je remercie François Champagne et Frédéric Rainville pour avoir contribué à la cueillette des données.

mesures pour améliorer le climat de travail. Il a reçu comme premier mandat de la mère, de congédier son chef hiérarchique, le directeur de l'usine, et de recruter et remplaçant en appliquant les critères de la nouvelle philosophie de gestion. Il a procuré tous les contremaîtres une formation en relations interpersonnelles ; ceux qui ont été incapables d'emboîter le pas ont été rétrogradés ou congédiés. Comme forme de support à la communication, il a institué des réunions d'information descendante où les supérieurs hiérarchiques, à tous les niveaux administratifs, réunissent leurs collaborateurs pour leur transmettre collectivement des informations nouvelles concernant les plans stratégiques de développement et la performance de l'entreprise. Ces informations sont relayées aux exécutants par les contremaîtres qui eux aussi doivent tenir des réunions mensuelles ; ils sont censés être réceptifs aux besoins des exécutants et entreprendre les démarches nécessaires pour y répondre. Il s'agit donc, en sens inverse, de réunions d'information ascendante.

Par ailleurs, les travailleurs ont été incités à mieux s'impliquer dans leur travail. Dans ce but, la direction a introduit un programme de gestion axé sur la qualité totale. Tous les employés ont été exposés à la nécessité d'un tel virage dans le but d'assurer l'avantage compétitif de l'entreprise. D'une façon concrète, les travailleurs ont été informés au moyen de méthodes audio-visuelles de l'insatisfaction des clients à l'égard des produits finis, celle-ci représentant une menace pour la position concurrentielle de l'entreprise.

Au plan organisationnel, la surface de contrôle des contremaîtres a été accrue, et d'une façon concomitante, les responsabilités des exécutants l'ont été également. En outre, les services de consultants externes ont été retenus pour rendre l'aménagement des lieux de travail plus fonctionnels. Tous les travailleurs ont été invités à faire part de leurs idées.

Au plan des relations patronales-syndicales, de nouveaux leaders syndicaux, favorables à la nouvelle philosophie de gestion de la direction, ont été élus. Il semble que ce soit un effet contagieux du changement de philosophie de la direction. En outre, les contremaîtres ont été incités à mieux s'entendre avec les délégués syndicaux et à chercher à éviter le dépôt de griefs.

Cependant, ces transformations, mises en place sur une période de trois ans, ne semblent pas avoir donné les résultats escomptés.

Le directeur du personnel défend le succès de ce plan en avançant que le nombre de griefs a diminué de 80%, interprétation que contestent les leaders syndicaux en faisant valoir de leur côté que cette diminution est plutôt due à l'introduction de la flexibilité dans la définition des tâches. Il est fort possible que les deux parties aient raison. Le fait important à souligner est que cette différence de points de vue est le signe de tensions qui continuent d'exister dans les relations patronales-syndicales au sein de l'entreprise. Les attentes suscitées par le programme de communication mis en place ont été déçues. En ce sens, le discours portant sur l'esprit d'ouverture, le dialogue, la coopération, est à l'opposé de certaines pratiques existantes et ce à tous les niveaux administratifs :

- La direction est au jour le jour et vit dans l'attente des décisions qui seront prises par le siège. Elle est parfois obligée de se contredire elle-même à propos des plans de développement ou des nouveaux contrats annoncés. Elle est ainsi incapable de se comporter d'une façon responsable à l'endroit de son personnel. Cela fait dire aux travailleurs à la base qu'ils sont moins motivés à travailler étant donné qu'ils sont peu sûrs de leur lendemain.

- Les cadres intermédiaires ne savent pas quels sont les états financiers actuels de l'entreprise ; par ailleurs ils se sentent contrôlés de très près. (L'un d'entre eux dénonce le fait qu'il soit obligé de faire une réquisition pour obtenir un crayon).
- Les contremaîtres, qui doivent tenir des réunions mensuelles avec les membres de leur équipe, le font irrégulièrement. Leur rôle est perçu avant tout comme étant disciplinaire. A ce sujet, une note de service adressée par des surintendants aux contremaîtres, à l'été 1991, et qui a été interceptée par un délégué syndical, le spécifie : "Il serait bon que vous commenciez à monter un dossier pour vos employés "problèmes"... Vous pourriez n'en choisir qu'un seul dans votre département (que vous jugez le pire), méfiez-vous des "anges", etc.
- Quant aux travailleurs, les premiers concernés par le programme de communication, ils adressent de nombreuses plaintes à la direction. Certains disent, exemples à l'appui, que des problèmes de santé-sécurité au travail, considérés graves, demeurent toujours irrésolus. D'autres déplorent un manque d'outils adéquats. L'un d'eux raconte qu'à sa demande, la direction lui a procuré il y a un an, une partie d'un équipement dont il avait besoin pour travailler plus efficacement, mais que l'autre partie nécessaire pour l'utiliser se fait toujours attendre. Tous dénoncent l'inconsistance dans les informations transmises par la direction concernant les plans stratégiques ou le carnet de commandes. Une certaine semaine, un contremaître dit aux travailleurs : "Vous aurez tellement de travail dans les mois à venir que vous en serez "écoeurés" (excédés)". L'un d'entre eux se demande alors s'il ne devrait pas s'acheter une voiture. Il fera partie de ceux mis à pied avant la fin de la quinzaine suivante pour une période indéterminée. Un travailleur s'est dit démystifié par le discours de la direction sur la qualité du produit car il sait que la qualité des composants fait parfois défaut, mais que le facteur considéré important pour ses supérieurs est plutôt le respect de la cédule de production. Seule l'apparence extérieure du produit fini importe selon lui, qu'il ajoute, chargé d'amertume et de rancœur : "Nos dirigeants sont des menteurs".

Au point de vue de ce travailleur, il existe une dichotomie excessive, évidemment mensongère entre le discours à destination interne ou externe et sa mise en oeuvre, tel que l'a fait remarquer A. Bartoli qui a observé le même phénomène (6).

Visiblement il existe un déphasage entre la politique de relations humaines mise en place par les responsables de la gestion des ressources humaines et le style de gestion des cadres hiérarchiques. Mais le directeur de la gestion des ressources humaines n'est pas sans tort non plus, du point de vue des leaders syndicaux actuels. En effet, il a pu compter pendant un certain temps sur la collaboration du président du syndicat local en passant des ententes informelles avec lui en marge de la convention collective. Les travailleurs, au moment où ils ont élu un autre président et soutiennent maintenant une politique d'affrontement à l'endroit de la direction.

(6) BARTOLI, A., Communication et organisation, Paris, Les Editions d'organisation, p. 87, 1991.

Un cadre intermédiaire résume très bien, d'une façon inconsciente, comment la communication au sens strict du terme n'existe pas dans cette entreprise. A la question que nous lui avons posée : "Est-ce la direction ou la base qui aide le plus à améliorer la communication?", il répond : "C'est tout le monde, mais la volonté vient d'en haut. Si ça part d'en haut, c'est mieux que si ça part de la base".

La communication dans les deux sens est étouffée. Evidemment, comme il n'y a pas d'écoute, les différences de points de vue ne peuvent pas s'exprimer. La communication consiste pour la direction à faire part de ses besoins, à émettre des directives à suivre pour contrer la concurrence, à lancer des mots d'ordre. Autrement dit, l'accent est mis sur l'information. Par ailleurs, la communication, qui suppose la réciprocité dans les rapports sociaux et la confiance mutuelle, n'a pas les fondements requis en raison du déphasage existant entre le style de commandement prévalant au sein de la fonction production et la politique de relations humaines prônée par les experts de la gestion des ressources humaines. Le manque de confiance dans la direction est quasi total.

Est-il nécessaire de préciser qu'au bout du compte la globalisation des marchés a été ramenée à l'insécurité d'emploi et à l'incertitude du lendemain. Il n'y a pas à se surprendre du fait que le nouveau président du syndicat ait pris lui-même l'initiative d'aller rencontrer des clients possibles dont il avait eu vent, pour les assurer de l'entière collaboration des travailleurs. Il y a là d'exprimé un désir d'associer les travailleurs à la prise de décisions stratégiques. Dans ce prolongement, certains d'entre eux déplorent le fait que les consultations auxquelles la direction a eu recours pour redéfinir le réaménagement des lieux de travail leur aient empêchés de participer directement aux décisions qui les concernaient.

Certes, ces attitudes de la part des travailleurs et du syndicat traduisent un manque de sécurité d'emploi. Mais il y a plus. Dans le contexte de la globalisation des marchés, les directions d'entreprise expliquent aux travailleurs, avec des discours et programmes de communication ou de gestion de la qualité totale, que le succès de l'entreprise sur le plan économique dépend de leur implication dans le travail et d'un meilleur rendement. Par contre, l'accroissement de la production ne se reflète pas dans la rémunération. Seul compte finalement, pour le travailleur, et ce dont il devient convaincu, la conservation de son emploi et encore, cela n'est même pas certain. C'est en ce sens que les travailleurs cherchent à vaincre l'incertitude à laquelle ils font face. C'est ainsi qu'il faut interpréter l'initiative du président du syndicat local d'avoir pris sur lui la responsabilité d'entrer en contact avec un client potentiel sans au préalable en avertir son employeur. La concurrence a pour effet de rendre les travailleurs plus critiques à l'endroit de la direction. Ils ne veulent pas nécessairement contrôler l'administration, mais ils tiennent à une plus grande rigueur administrative.

Cette interprétation est confirmée par les observations faites dans la seconde entreprise actuellement administrée dans le cadre du programme de partenariat social institué par le gouvernement. Dans cette entreprise, la sécurité d'emploi est assurée aux travailleurs, en principe pour une période de six ans. Un plancher d'emploi de 411 travailleurs doit être maintenu en échange de la paix industrielle (7). Les leaders syndicaux reconnaissent que les

(7) Absence de grève ou de lock out.

emplois sont protégés par cette entente. Ils sont en même temps conscients qu'à l'époque actuelle le travail ne peut plus être considéré comme un droit, thèse que les syndicats défendaient, il y a quelques années ; il devient plutôt de plus en plus considéré comme un privilège. Les travailleurs sont conscients de cette nouvelle réalité et luttent pour que ce privilège rejoigne le plus de travailleurs possible. Le chef syndical que nous avons interviewé, ayant accumulé trente-cinq années de service au sein de la même entreprise, se perçoit comme un "monument du passé". Les travailleurs sont prêts à faire des concessions, à travailler en définitive en accordant la priorité à la conservation de leur emploi. En échange, ils demandent ni plus ni moins qu'un droit de regard sur l'administration. Ainsi, - toujours dans la seconde entreprise - les leaders syndicaux appuyés par la base scrutent les faits et gestes de la gérance pour la forcer à la plus grande rigueur administrative possible. Le même genre de plaintes des travailleurs que nous avons observées dans la première entreprise se retrouve à l'endroit de la direction de celle-ci ; sans doute, les informations remontent-elles jusqu'à la direction, mais tout comme dans la première entreprise, elles demeurent sans réponse. Les membres de l'exécutif syndical ont donc pris la décision de consigner par écrit tout ce qu'ils considèrent être des manquements de la direction à la gestion de la qualité totale : achat de mauvais équipements néanmoins dispendieux, échange de bons services entre les sous-contractants et les représentants de la direction, bref dénonciation du gaspillage, écart premier à éviter quand il s'agit de qualité totale. Ils envoient une copie de leur rapport à la direction de l'entreprise, de même qu'au ministère québécois de l'industrie et du commerce.

Au fond, les leaders syndicaux protestent contre le fait que le syndicat n'est nullement dans les faits reconnu comme un partenaire. Aussi doutent-ils du succès du plan d'investissement. Ils n'ont même pas toutes les informations auxquelles ils considèrent avoir droit. Par exemple, seulement 10% du montant total de l'investissement a été fait un an après la signature de l'entente, alors qu'il devait être de 33%. Ce faible montant, dit le gouvernement, s'explique par la récession. Les leaders syndicaux ne contestent pas cette interprétation, mais les critères utilisés pour y arriver ne leur ont pas été précisés, ajoutent-ils

Somme toute, dans chacune des deux entreprises, les travailleurs sont prêts à réagir promptement aux problèmes qui surgissent dans l'accomplissement de leur travail. Mais n'y a personne de la direction qui finalement leur répond, alors qu'on s'attendrait à ce que la vitesse de réaction aux situations imprévues vienne de ce côté. La communication ne souffre pas la contradiction. N'y a-t-il pas là de tracée une route qui conduit tout droit au cynisme ?

Ce n'est pourtant pas celle que choisissent les leaders syndicaux ou les travailleurs. Ils opteraient plutôt pour une association plus étroite aux décisions de la direction. À ce point de vue, il est erroné de penser que la participation vient combler le vide laissé par le déclin du militantisme syndical. Dans les deux entreprises étudiées, les revendications syndicales portent sur les droits de gérance ou la dénonciation d'un manque de rigueur des directions dans leur gestion, ce qui nous apparaît être un phénomène nouveau.

Par ailleurs, cette analyse soulève certains problèmes que nous approfondirons dans nos recherches ultérieures. Il est étonnant de constater que dans les deux entreprises où les politiques de coopération sont prônées, la subordination hiérarchique l'emporte sur la coopération. Dans les deux cas, le mouvement d'information ascendante fait quasiment totalement défaut. Même dans l'entreprise où le syndicat est censé être un partenaire de l'information du bas vers le haut, considérée importante par les leaders syndicaux pour une gestion rigoureuse, devient formalisée, se faisant par écrit.

Une autre observation abonde dans le même sens. En effet, dans la première entreprise étudiée, la direction a introduit une certaine décentralisation verticale et une certaine décentralisation horizontale. Bien que ces deux formes de décentralisation aient été signalées avec une note de satisfaction de la part de certains travailleurs, elles ne faisaient pas disparaître le clivage traditionnel existant entre eux et la direction.

Certes le design des tâches et la délégation d'autorité ont toujours été définis comme deux facteurs d'implication importants pour les employés dans leur travail. Nombre de recherches menées au cours des années 1970 avaient pour objet de défendre cette hypothèse (8).

De nos jours, le travail n'est plus d'abord pensé en termes de tâche à accomplir, mais d'emploi à conserver. Il est envisagé comme un projet d'avenir, s'insérant dans l'entreprise définie comme une totalité compte tenu de l'environnement turbulent. Plus que jamais, les employés désirent être informés.

Des auteurs, réfléchissant sur l'entreprise de l'an 2000, disent qu'au cours de ces années les directions d'entreprise devront être d'une très grande transparence. Ils écrivent que l'employé le plus nouveau dans l'entreprise et placé au plus bas échelon voudra connaître plus de la compagnie qui l'emploie que les managers et les superviseurs des années 1970 et 1980. Des employés interviewés par les auteurs posent des questions sur le caractère distinctif de leur entreprise, ses compétiteurs, ses forces et ses faiblesses, sa performance en termes de vente et de profit, ses clients, ses stratégies, etc. (9). C'est ce genre d'observation que nous avons faites, sauf à notre avis qu'une précision doit être ajoutée. Cette demande d'informations devient une nouvelle revendication des travailleurs qui souhaitent que les intérêts communs dont parlent les dirigeants d'entreprise dans leur discours sur la communication soient en accord avec les faits.

Les programmes de communication ou de partenariat auraient donc des effets positifs sur les travailleurs dans la mesure où ceux-ci deviennent plus sensibles aux décisions administratives qui les concernent. Ceci découlerait probablement du fait que le partage de l'information, fondement de la communication, est désormais considéré comme un droit, la thèse de l'harmonie de l'ensemble du personnel, orchestrée par le haut étant tout au moins contestée sinon rejetée.

* * *

(8) Voir, entre autres, l'article suivant qui discute de ce problème : Mitchell Fein, "Improved Productivity Through Worker Involvement", *Industrial Management*, vol. 25, n° 3, 1982.

(9) BOYETT, Joseph H., & CONN, Henry P., *Workplace 2000, the Revolution Reshaping American Business*, N.Y., A Dutton Book, 1991.

tiré de : *La psychologie du travail à l'aube du XXI^e siècle*, Les actes du septième congrès de psychologie du travail de langue française, 1992, pp. 628 à 634